

WAN IDROS WAN SULAIMAN  
NORAZIDAH ABDUL RAHIM

## Kepimpinan Dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM): Suatu Penilaian Keberkesanan Pengimplimentasian Di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas, Pulau Pinang

### Pengenalan

Kemantapan dan kestabilan sesebuah negara adalah tertakluk pada cara bagaimana pihak yang berkuasa melaksanakan dan mengendalikan pentadbiran negara. Pentadbiran yang cekap akan melahirkan sebuah negara yang sistematik dan maju. Dalam aspek ini, kepimpinan kualiti sangat penting dalam melaksana dan menguruskan pentadbiran negara. Kepimpinan merupakan satu proses perhubungan di antara dua atau lebih manusia di mana seseorang individu itu cuba mempengaruhi yang lain ke arah mencapai kesepaduan. Di atas faktor inilah maka pihak kerajaan sentiasa memberikan perhatian yang serius terhadap usaha meningkatkan perkhidmatan berkualiti. Apabila pengurusan kualiti diserap ke dalam perkhidmatan awam, swasta dan sosial maka secara langsung akan menambahkan lagi pendapatan negara, produktiviti dan memuaskan kehendak-kehendak pelanggan. Usaha murni ini juga dapat mengoptimumkan penggunaan sumber dan menjimatkan kos operasi sesebuah organisasi atau institusi. Sepanjang tahun 1992, kerajaan terus melakar pembentukan sebuah perkhidmatan awam yang cekap dan berkesan. Kerajaan berpendapat dengan mengukuhkan jentera

pentadbiran awam akan menjamin usaha kerajaan melancarkan dasar-dasar kerajaan dan program-program pembangunan. Untuk itu, kesedaran kakitangan awam telah dipertingkatkan begitu juga dengan keupayaan jabatan-jabatan dalam pengurusan kualiti dan produktiviti (Ahmad Sarji Abdul Hamid 1993:23).

Menurut Chek Mat (1996) Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan satu unsur baru yang menyerap masuk dalam perkhidmatan awam, swasta dan sosial. Konsep TQM telah diperkenalkan sejak tahun 1920-an lagi sejurus selepas kaedah statistik diperkenalkan dalam pengawalan kualiti di dalam industri di Amerika Syarikat. Kejayaan konsep TQM ini telah terbukti apabila Syarikat IBM telah mempraktikkannya dalam menyelesaikan masalah syarikat. Berikutan itu, hasilnya IBM berjaya menghasilkan rekabentuk terbaik, murah dan kos operasi yang rendah. Hakikat yang nyata faktor kepemimpinan pengurusan atasan yang mantap memungkinkan kejayaan memihak kepada sesebuah institusi atau agensi yang didiami. Maka jelaslah bahawa pemimpin yang berwibawa haruslah memiliki sifat-sifat seperti pandai mengguna kuasa tanpa menimbulkan syak wasangka di kalangan pekerja atau tidak gila kuasa. Pemimpin juga harus 'Bersih, Cekap dan Amanah' di dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kerelaan untuk menghadapi risiko dan mencuba yang baru untuk kebaikan organisasi harus diutamakan.

Seiring dengan itu, di dalam sesebuah organisasi pengurus atasan juga merupakan orang yang bertanggungjawab melaksanakan segala dasar yang dirancang oleh kerajaan. Ia merupakan perantaraan antara rakyat dengan kerajaan. Semua urusan pentadbiran dilaksanakan oleh anggota birokrat. Kewujudan birokrat amat penting untuk mencapai segala maklumat yang dirancang. Pengurus juga mestilah sentiasa peka dan sensitif. Ia bertujuan untuk melahirkan budaya kerja yang cemerlang dan membanggakan. Kecemerlangan ini hanya akan dapat dinilai oleh kepuasan yang dinikmati oleh pelanggan yang menerima perkhidmatan. Kecepatan, ketepatan, kesopanan, kebolehpercayaan dan ketahanan merupakan sebahagian dari ciri-ciri kualiti.

Kecekapan pentadbiran di bawah kepemimpinan pengurus merupakan prinsip yang utama bagi organisasi birokrat. Ini dapat dilihat berdasarkan aspek-aspek utama iaitu melahirkan

pentadbiran yang cekap melalui kepakaran dalam sesuatu kumpulan yang besar. Bagi tujuan ini, penekanan dan orientasi baru terhadap kualiti harus diberi perhatian. Seterusnya meningkatkan kecekapan melalui program-program TQM dan MS ISO 9000. Ia menunjukkan komitmen pengurus untuk membina satu semangat dan identiti para pekerja dalam mempertingkatkan lagi kualiti perkhidmatan. Aspek ketiga pula ialah meningkatkan kecekapan pentadbiran melalui had kawalan ke atas sebarang aspek dalam hierarki yang kecil bilangannya. Dengan itu, pengurus dan organisasi mampu menyempurnakan tanggungjawabnya dengan baik, menjimatkan kos serta gunatenaga. Manakala akhir sekali dapat meningkatkan kecekapan melalui kerja-kerja berkumpulan untuk maksud kawalan dan merujuk maksud proses, pelanggan dan tempat. Penglibatan secara berkumpulan ini dilaksanakan secara terkawal agar semua anggota organisasi bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan peningkatan kualiti (INTAN 1991:29).

Dari apa yang telah diuraikan amat jelas menunjukkan kejayaan TQM bergantung kepada setiap anggota di dalam sesebuah organisasi terutamanya pengurus pihak atasan. Kerjasama serta komitmen yang padu di antara pengurus atasan dengan kakitangannya membolehkan prinsip-prinsip TQM diamalkan dengan jayanya. Penggabungan tenaga secara terpinpin ini berupaya menjimatkan masa dan tenaga yang mampu disumbangkan kepada organisasi. Namun begitu, peranan pelaksana juga amat penting di dalam merangka perubahan serta menghasilkan idea-idea kreatif dan inovatif terhadap organisasi yang didokonginya.

### **Latarbelakang Kajian**

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) merujuk kepada proses mengurus dan satu set disiplin yang membolehkan sesebuah organisasi mengurus demi memberi kepuasan kepada pelanggan. TQM melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini memberi perhatian kepada golongan pelanggan dan pembekal. Dengan itu, proses ini bertujuan membawa perubahan menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Maka dengan terlaksananya TQM ini proses transformasi budaya dapat diubahsuai dengan ciri-ciri baru yang lebih berkesan (Capazion dan



Morehonse,1993:1). Adalah bertepatan kajian terhadap TQM di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas dijadikan fokus utama kerana bersesuaian dengan visi dan misi sepertimana yang telah digarap oleh Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas khususnya.

Senarionya, Pejabat Daerah dan Tanah Seberang Perai Utara terletak di Jalan Bertam, Kepala Batas, yang mana sebelum ini ditempatkan di Bangunan Tun Syed Shahabudin, Butterworth. Ia merupakan salah satu daripada Pentadbiran Daerah dalam Negeri Pulau Pinang, di bawah Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri. Diwujudkan sejak tahun 1942 dengan fungsi utama adalah untuk menyelaraskan serta melaksanakan polisi, program dan aktiviti Kerajaan Negeri dan Persekutuan di Peringkat Daerah.

Daerah Seberang Perai Utara (SPU) merupakan salah satu daripada lima (5) daerah di Pulau Pinang dengan keluasan 26,252.49 hektar yang mempunyai 15 mukim, empat (4) pecahan Bandar Butterworth dan Bandar Kepala Batas. Terdapat sejumlah 176 buah kampung yang kesemuanya ditadbir menerusi 34 Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung (JKKK). Pejabat Daerah dan Tanah, SPU melibatkan pentadbiran politik. Pentadbiran politik terbahagi kepada tiga kawasan Parlimen dengan sembilan Kawasan Dewan Undangan Negeri (KADUN) tiga kawasan parlimen tersebut ialah Kepala Batas, Tasek Gelugor, dan Bagan. Parlimen Kepala Batas dianggotai oleh KADUN Penaga, Bertam, dan Pinang Tunggal. Parlimen Tasek Gelugor pula merangkumi KADUN Telok Air Tawar, Sungai Dua, dan Permatang Berangan manakala Parlimen Bagan terdiri daripada KADUN Bagan Jermal, Sungai Puyu dan Perai.

Menyedari tanggungjawab yang berat untuk mengurus pembangunan di daerah SPU, maka Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas telah merangka objektif-objektif jabatannya. Antara objektif yang mendalangi jabatan ini ialah; Pertama, menyelaraskan serta melaksanakan polisi, program dan aktiviti Kerajaan Negeri serta Persekutuan di Pejabat Daerah dengan kerjasama jabatan atau agensi kerajaan serta orang ramai. Kedua, melaksanakan perancangan pembangunan daerah serta melaksanakan kerja-kerja projek pembangunan kecil demi mempertingkatkan taraf serta kualiti hidup rakyat. Manakala akhir sekali mewujudkan pengurusan pentadbiran tanah yang cekap dan berkesan dengan matlamat dasar pembangunan kerajaan.

Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas, berdiri dengan gahnya bersama-sama tiga matlamat utama iaitu moto jabatan, visi jabatan dan misi jabatan. Moto jabatan ialah 'Ke Arah Daerah Yang Maju, Menarik, dan Harmoni' serta dilengkapi pula dengan visi jabatan iaitu 'Ke Arah Pentadbiran Yang Unggul dan Penggerak Utama Pembangunan Daerah'. Seterusnya misi jabatan merangkumi pelanggan adalah tetamu, di hadapan selalu, terancang dan menepati matlamat, pengurusan kewangan yang berhemah serta perkhidmatan beretika dan pembangunan yang harmoni.

Di dalam melaksanakan pembangunan, struktur Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas telah dibahagikan kepada beberapa unit tertentu. Ini untuk memudahkan proses perjalanan projek pembangunan dan supaya setiap tugas atau bidang kerja tidak bertindan-lapis. Unit-unit tersebut termasuklah Unit Pentadbiran, Unit Pentadbiran Tanah dan Unit Pentadbiran Pembangunan. Ketiga-tiga unit dikehendaki mengurus secara harmoni dan tersusun mengikut bidang tugas masing-masing. Walaupun unit-unit ini diasingkan di antara satu sama lain tetapi ia adalah saling memerlukan dan bekerjasama antara satu sama lain. Perkhidmatan yang ditawarkan di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas antaranya ialah urusan perkhidmatan am, perlesenan, perkhidmatan bantuan dan khidmat nasihat, teknikal, pembangunan tanah, pengambilan balik tanah, lelong, lesen penduduk sementara (LPS) dan hasil.

Pemilihan Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas sebagai kajian kes adalah berikutan peranan yang besar terhadap menjayakan pembangunan daerah. Selaras dengan itu, pemimpin menjadi tunggak utama memastikan cita-cita pembangunan dan wawasan negara tercapai. Hal ini kerana apabila TQM tidak dapat dilaksanakan oleh pemimpin maka sudah tentu pentadbiran sesebuah organisasi tidak berjalan di atas landasan yang betul dan sempurna. Maka timbullah pelbagai rungutan dari rakyat tentang kelemahan perkhidmatan terutamanya di kaunter-kaunter, pusat pentadbiran dan tenaga penggerak yang tiada komitmen di antara satu sama lain.

### Permasalahan Kajian

Kepimpinan yang dinamik dan efektif melambangkan kejayaan sesebuah jabatan kerajaan. Kebanyakan jabatan kerajaan gagal mencapai matlamatnya disebabkan oleh pengurus atau pegawai yang tidak efektif. Keperluan untuk pemimpin yang efektif dan kajian ke atas kepemimpinan bukanlah satu fenomena yang baru. Secara normanya kecenderungan memilih pemimpin adalah berdasarkan keyakinan dan keupayaan untuk menggalakkan pencapaian matlamat dan kepuasan ahli atau kakitangan dalam jabatan.

Justeru, untuk merealisasikan pelaksanaan TQM di sesebuah organisasi maka prinsip-prinsip PKM harus diaplikasikan mengikut kesesuaian sesebuah organisasi. Apa yang lebih penting peranan pelaksana TQM misalnya pengurus atasan, kakitangan dan pasukan kerja harus memiliki komitmen yang tinggi bagi mencapai matlamat yang sama iaitu menjayakan TQM di dalam organisasi yang mereka dokongi. Oleh itu, antara persoalan-persoalan yang akan dikaji dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- i) Apakah prinsip-prinsip TQM yang digunapakai di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas.
- ii) Apakah peranan pelaksana TQM bagi mewujudkan budaya kepemimpinan di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas.

### Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk melihat aspek kepemimpinan dalam sesebuah organisasi dengan penekanan khusus ditumpukan kepada penerapan TQM. Oleh yang demikian, kajian mengenai isu ini dilakukan dengan berdasarkan kepada objektif-objektif berikut:

- i) Kajian ini bertujuan melihat apakah prinsip-prinsip TQM yang diaplikasikan oleh peringkat pengurusan atasan di Pejabat Daerah dan Tanah. Prinsip-prinsip ini membolehkan jabatan-jabatan khususnya Pejabat Daerah mengatur pelbagai bentuk tindakan bagi melaksanakannya mengikut kesesuaian corak operasi organisasi masing-masing.



- ii) Pengkaji ingin melihat apakah peranan pelaksana TQM bagi mewujudkan budaya kepimpinan di Pejabat Daerah dan Tanah. Hal ini kerana sebagai seorang pemimpin yang dilantik hendaklah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang baik bagi menguruskan dan mentadbir sesebuah organisasi.

### **Metodologi Kajian**

Kajian ini dijalankan dengan mendapatkan data primer dan sekunder. Antara kaedah yang digunakan oleh pengkaji ialah:

#### **1) Kajian Perpustakaan**

Kaedah perpustakaan adalah bagi merujuk beberapa sumber yang tidak boleh didapati melalui kaedah lain. Kaedah ini membekalkan maklumat-maklumat asas tentang topik kajian menerusi buku-buku, jurnal-jurnal, kertas kerja, latihan ilmiah, surat khabar dan sebagainya. Kebanyakan buku-buku adalah di bawah keluaran pihak kerajaan dan adalah mudah bagi mendapatkan senarai rujukan yang dikehendaki. Kaedah ini juga diaplikasikan untuk mengkaji beberapa aspek berkaitan dengan konsep dan teori yang telah digunakan oleh sarjana-sarjana lepas selain mengumpul maklumat tentang kepimpinan terdahulu.

#### **2) Kajian Temubual**

Pengkaji turut mengadakan temubual di dalam menjalankan kajian. Kaedah ini dilakukan dengan menemubual pegawai peringkat atasan dan kakitangan di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas bagi mengetahui dengan lebih lanjut tentang sistem pengurusan yang diamalkan serta memperolehi pandangan sebenar mengenai tajuk penulisan latihan ilmiah. Ini bertujuan untuk mengumpul maklumat dan data primer yang terkini dan mengisi kekosongan atau pun menambah maklumat yang tidak boleh didapati di perpustakaan. Apa yang lebih penting, pengkaji dapat memperolehi maklumat tentang teknik-teknik serta bentuk-bentuk strategi TQM yang digunapakai di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas.

### **Tinjauan Sastera**

Perkhidmatan awam di Malaysia kini sedang menuju ke era budaya kerja yang berteraskan kualiti. Kewujudan budaya berkualiti ini melibatkan perubahan dalam cara kita berfikir, bertindak dan bekerja. Pelbagai program dan dasar kerajaan telah dirangka dan diaplikasikan agar matlamat memberikan perkhidmatan berkualiti tercapai. Maka terlebih dahulu, perkhidmatan awam Malaysia haruslah melakukan rombakan dari cara lama bekerja kepada cara baru yang mementingkan kualiti dalam semua usaha agar kualiti akan terserap dalam fikiran dan jiwa serta semua kegiatan sesebuah organisasi, tingkahlaku dan pekerjaan yang dilakukan. Tajuddin Hussein (2000) menegaskan bahawa pihak kerajaan perlu memberi perhatian kepada usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Dalam usaha ini, pihak kerajaan perlu mengambil pelbagai langkah seperti menganjurkan latihan tentang pengurusan kualiti, mengadakan seminar dan bengkel serta menerbitkan buku-buku panduan yang secara langsung mewujudkan persekitaran organisasi yang cukup baik bagi penghayatan budaya cemerlang.

Sejajar dengan itu, di dalam sebarang usaha pembaharuan organisasi Ahmad Sarji Abdul Hamid (1994) turut memberikan pandangan dengan menghuraikan bahawa faktor kepimpinan adalah penentu kejayaan yang utama. Beliau mengetengahkan pendapatnya melalui aspek kepimpinan yang berkesan akan berjaya menghasilkan program-program pembaharuan. Fenomena ini membuktikan dengan jelasnya dalam gerakan kualiti di sektor awam. Kejayaan yang diperolehi oleh berbagai-bagai kementerian, jabatan dan agensi pada hari ini adalah hasil dari sokongan kepimpinan berkualiti oleh pemimpin-pemimpin organisasi berkenaan. Menurutnyanya lagi, kerjasama yang padu daripada ketua-ketua setiausaha kementerian, ketua-ketua jabatan dan agensi serta pihak-pihak yang mengetuai pelbagai unit kerja dalam organisasi turut sama mendorong kejayaan kualiti di sesebuah organisasi. Sokongan yang biasanya dihulurkan ialah mewujudkan struktur pengurusan kualiti, penerapan nilai-nilai kualiti, mewujudkan mekanisme-mekanisme bagi mengukuhkan proses kualiti dan sistem pengiktirafan. Walklin (1992) dalam penulisannya, mengulas bahawa sesebuah organisasi perlu merangka perancangan strategik kualiti agar berpadanan dengan matlamat organisasi dan berfaedah



kepada pelanggan apabila menggunakan sesuatu perkhidmatan.

Menurutnya lagi, konsep sebenar kualiti adalah abstrak dan sukar untuk diterapkan ke dalam budaya kualiti kerja, produk dan proses kerja secara berkualiti. Namun begitu, terdapat beberapa kriteria yang boleh menerangkan dengan lebih jelas bagaimana kualiti boleh dicapai melalui perancangan strategik kualiti di sesebuah organisasi. Kriteria yang utama ialah ia perlu sesuai dengan objektif organisasi dan keperluannya, memenuhi tuntutan pelanggan, berusaha melahirkan produk dan perkhidmatan yang cemerlang, menyediakan keperluan organisasi dan pelanggan, sentiasa peka kepada perubahan dan perkembangan semasa, memperbaiki dan menambahbaik perkhidmatan kepada pelanggan, sentiasa mengelak dari kesilapan dan sikap sambil lewa serta melibatkan penglibatan seluruh pasukan kerja di dalam sesuatu program atau aktiviti yang dirancang. Sementara itu, Thomas (1998) dan Jabnoun (1999) juga berpandangan bahawa konsep perancangan strategik perlu dititikberatkan dalam kepimpinan organisasi. Kedua-dua sarjana ini juga berpandangan bahawa organisasi yang berjaya menerapkan nilai-nilai perancangan strategik akan mewujudkan satu budaya kualiti kerja yang mantap dan sistematik.

Pada peringkat pentadbiran daerah pula, Ahmad Sarji (1995) menegaskan pelaksanaan program-program kualiti telah berjaya diserap mengikut garis panduan yang disediakan selaras dengan piagam pelanggan yang mengutamakan kehendak pelanggan. Antara kandungan buku *Pegawai Daerah: Satu Perubahan Peranan dan Paradigma* mengutarakan bahawa di pejabat peringkat daerah telah tersedia slogan-slogan kualiti di kaunter, penyediaan carta aliran kerja di lokasi-lokasi strategik mengenai prosedur kerja, mewujudkan sistem cadangan kualiti bagi menggalakkan kakitangan memberi idea-idea baru bagi memperbaiki sistem dan prosedur bekerja serta memberi ruang orang ramai memberi cadangan dan teguran mengenai kualiti perkhidmatan jabatan. Manakala, Hodgetts (1998) menyarankan agar pihak pengurusan organisasi memberi perhatian kepada proses pengurusan organisasi. Menurutnya lagi, terdapat tiga perkara utama yang harus diambil kira iaitu: Pertama, berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggan berdasarkan falsafah dan strategi kualiti organisasi. Adalah baik sekiranya pihak pengurusan

memikirkan sama ada perkhidmatan yang disalurkan itu benar-benar bermanfaat serta membincangkan item-item yang diperlukan bagi mengekalkan tahap kepuasan pelanggan semaksimum mungkin. Kedua pula, mendapatkan maklumbalas daripada pelanggan terhadap sebarang perubahan dan perancangan strategik kualiti organisasi agar ia menepati ciri-ciri kualiti yang diserapkan. Maklumbalas ini boleh dilakukan berdasarkan kaedah tinjauan, temubual melalui telefon dan bersua muka. Manakala aspek ketiga ialah mengambil perhatian dan tindakan segera ke atas maklumbalas yang diusulkan oleh pelanggan.

Di samping itu, Chek Mat (1996) memberi pandangan bahawa promosi kualiti perlu diberi perhatian umum. Beliau menyatakan bahawa satu Jawatankuasa Induk dan Jawatankuasa Kerja perlu ditubuhkan bagi melaksanakan TQM melalui latihan dan seterusnya pengiktirafan kepada kakitangan yang cemerlang. Oleh yang demikian, percambahan idea secara menyeluruh perlu diambil perhatian seiring dengan penubuhan pasukan fasilitator yang ditugaskan melatih ahli-ahli organisasi. Justeru, para pengurus perlu berhati-hati terhadap pelaksanaan TQM. Sekalipun dari segi falsafahnya ia menarik namun ia sukar dilaksanakan kerana terdapat jurang perbezaan dalam sistem bekerja di antara organisasi samada di dalam sektor swasta, awam dan sosial. Setiap bahagian, cawangan dan unit mengamalkan sistem bekerja yang longgar dan terpisah dari perspektif mencari keuntungan. Dari segi pelanggan pula, terdapat perbezaan dari sudut citarasa dan kemahuan mereka. Masalah ini timbul disebabkan oleh perbezaan kehendak dan kepuasan pelanggan dalaman dan pelanggan luaran. Selaras dengan itu, Swift, Ross dan Omachonu (1998) dalam buku *Principle Of Total Quality* melihat bahawa kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada sejauh mana kakitangan organisasi memahami tanggungjawab dan peranan di dalam melaksanakan TQM. Apa yang paling utama, ke semua peringkat organisasi seharusnya diorientasikan dari cara dan fahaman lama bekerja kepada cara dan pendekatan baru yang lebih menjurus ke arah kualiti. Proses peningkatan kualiti ini memerlukan juga komitmen dari para pekerja dan pihak pengurus atasan sebagai pelengkap kepada keberkesanan pelaksanaan TQM. Umpamanya, seorang pengurus memainkan peranan yang penting bagi memastikan kejayaan dan kemajuan organisasi

yang dipertanggungjawabkan kepadanya dengan menubuhkan satu jawatankuasa penilaian bagi mengukur prestasi kualiti kakitangan di samping menilai tahap penguasaan mereka terhadap budaya kerja berkualiti.

Bagi mengelakkan sebarang masalah timbul dari pihak pelanggan atau pekerja sesebuah jabatan, konsep kepastian kualiti mesti diperjelaskan. Kepastian kualiti boleh dilakukan dengan menjalankan pemeriksaan kualiti ke atas seluruh proses kerja, input dan output akhir jabatan, sistem serta maklumat data jabatan. Saranan ini mengikut Tajuddin Hussein (2000) perlu diiringi dengan perancangan output supaya output yang terhasil tidak mengalami sebarang kecacatan serta mengadakan latihan secara berterusan kepada setiap kakitangan. Dari segi menginginkan keluaran berkualiti secara berterusan dikeluarkan, seluruh organisasi dikehendaki memastikan jenis keluaran yang dihasilkan, sumbangan dan identiti pelanggan mereka. Peringkat pentingnya memperoleh maklumat dan data tentang jenis keluaran dan latarbelakang pelanggan menurut Mohd Yusof (2000) adalah sebagai strategi mewujudkan satu pengurusan yang berkualiti lantas memenuhi kehendak pelanggan misalnya ralat sifar, kecacatan sifar, kepuasan penuh dan kesempurnaan walaupun telah dimaklumi bahawa sukar untuk memenuhi sepenuhnya kehendak pelanggan yang sentiasa berubah-ubah. Dengan itu apa yang utama, sesebuah organisasi perlulah melakukan pembaikan dari semasa ke semasa sehingga menjadi satu budaya dan citra sesebuah organisasi. Oleh itu, ke semua kakitangan yang menganggotai organisasi harus memainkan peranan melancarkan perjalanan organisasi seperti yang telah direncanakan. Ini bertepatan dengan kenyataan Jabnoun (1999) yang menyifatkan sekiranya tuntutan organisasi berjaya dilaksanakan dengan baik oleh kakitangan, maka secara tidak langsung ia menjadi tunggak kepada penghasilan produk yang berkualiti. Setiap kakitangan seharusnya menyemai objektif untuk melaksanakan tugas dengan cekap, bermatlamat menjual atau menyalurkan perkhidmatan di samping mengaut keuntungan bagi organisasi yang dipertanggungjawabkan. Dengan ini, pendokong organisasi berupaya meningkatkan kualiti sekiranya telah menjalani latihan, kemudahan kerja dan menerima ganjaran yang setimpal.



### Kerangka Konsep

Berdasarkan usaha pembaharuan organisasi, Ahmad Sarji (1994) menyifatkan faktor kepimpinan adalah penentu kejayaan yang utama. Kepimpinan yang berkesan akan menjamin bahawa program-program pembaharuan dapat berjalan lancar sebagaimana yang dirancang. Fenomena ini jelas tergambar dalam gerakan kualiti di sektor awam. Kejayaan yang diperolehi oleh berbagai kementerian, jabatan dan agensi adalah merupakan hasil dari sokongan kepimpinan berkualiti oleh pemimpin-pemimpin organisasi berkenaan. Sehubungan itu, tidak hairanlah TQM dianggap sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan bergerak secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Justeru, untuk menjayakan TQM, beberapa tindakan boleh diambil. Di antaranya, mengamalkan model TQM dengan menitik-beratkan perubahan kepimpinan, pekerja, pelanggan dan penglibatan inovasi. Keempat-empat unsur ini mestilah bergerak seiring dengan keperluan organisasi dan cara pelanggan sendiri (Chek Mat 1996: 34-36). Pengkaji memilih model ini adalah kerana ia bertepatan dengan objektif Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas yang ingin memberikan perkhidmatan dengan penuh kualiti kepada pelanggannya. Model ini juga bersesuaian dengan dasar kualiti jabatan di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas iaitu melaksanakan tanggungjawab dan tugas pentadbiran, pelaksanaan projek-projek kecil pembangunan dan pentadbiran tanah dengan cekap dan berkesan menepati piagam pelanggan. Justeru, di sinilah letaknya kepimpinan pihak pengurusan atasan dan organisasinya melaksanakan dan merealisasikan TQM seperti yang telah dirancang di jabatan yang dianggotai.

RAJAH 1  
MODEL  
TQM



Adaptasi daripada Chek Mat (1996:36)

Berdasarkan rajah, prinsip-prinsip tindakan tersebut ialah (Ahmad Sarji 1993:26 ):

#### 1. *Kehendak pelanggan*

Matlamat TQM ialah memberi kepuasan hati pelanggan dengan cara menghasilkan output-output yang berupaya memenuhi kehendak pelanggan serta menepati ekspektasi mereka. Organisasi perlu terlebih dahulu memastikan setiap keluaran yang dihasilkan tidak mengalami kecacatan (*Zero effect*) atau kesilapan (*Error free*) kerana kecacatan atau kesilapan boleh menjejaskan kepuasan pelanggan. Organisasi juga harus memastikan sejak dari awal lagi bahawa output yang dikeluarkan adalah output yang betul sepertimana yang dihendaki oleh pelanggan (*doing the right thing, right the first time*). Pada keseluruhannya, Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas telah berjaya melaksanakan tanggungjawab mentadbir mengikut citarasa masyarakat setempat serta program-program kualiti oleh pihak kerajaan. Jika dilihat menerusi unit pembangunan, unit ini telah merancang dan menyelaraskan segala pelaksanaan projek pembangunan masyarakat dan luar bandar selaras dengan Buku Merah Dua iaitu bermatlamat membasmi kemiskinan dan meningkatkan taraf hidup rakyat, melaksanakan projek-projek Ahli Parlimen dan Ahli Dewan Undangan Negeri, projek-projek kecil, jalan kampung, amalan makanan dan pemakanan dan mengesan serta menentukan matlamat Dasar Ekonomi Baru menerusi program pembangunan daerah.

Di unit tanah pula, telah wujud sistem perakuan hasil tanah yang sistematik dan terkini bagi memastikan kutipan hasil tanah dan lain-lain hasil dapat dijalankan dengan lebih cekap dan teratur. Setiap bayaran yang diterima akan direkodkan dalam satu sistem perakaunan dan rekod hasil tanah di samping mengendalikan akaun amanah dengan bahagian yang berkaitan dan menjalankan penyiasatan dan penyemakan cukai tanah dari semasa ke semasa. Manakala unit pentadbiran bertanggungjawab ke atas pengurusan rekod, barang-barang, sistem maklumat pengurusan, prosedur kerja, peraturan kerja dan peralatan dan kelengkapan selain mengenalpasti keperluan pelanggan ditubuhkan peti cadangan, borang khas, sesi dialog atau cadangan secara bertulis, surat atau lisan.

## 2. *Pekerja*

Mengikut pendekatan TQM, setiap anggota di dalam organisasi sama-sama bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan Penglibatan Menyeluruh (*total participation*) barulah usaha peningkatan kualiti akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. Pengurusan atasan dipertanggungjawabkan menerajui perubahan dan memberi kepimpinan yang berkesan. Sumbangan pasukan kerja juga tidak harus dipandang ringan kerana mereka berupaya mengeluarkan idea-idea yang kreatif dan inovatif serta mampu menjalankan pembaharuan-pembaharuan dengan jayanya. Dengan wujudnya penglibatan semua pihak pengurusan dalam pentadbiran, Pejabat Tanah dan Tanah, Kepala Batas secara tidak langsung berjaya menyelesaikan sebarang kesulitan operasi harian kakitangan atau staff malah berupaya memantapkan sistem dan prosedur kerja. Pelaksanaan pengurusan kualiti di Pejabat Daerah jelas menampakkan wujudnya satu pasukan kerja yang mantap. Ini boleh dilihat menerusi slogan-slogan kualiti di kaunter-kaunter, sistem penandarasaan, menyediakan carta aliran proses kerja, menyediakan pelbagai jenis risalah dan mengadakan sistem cadangan kualiti. Bersesuaian dengan fungsinya berurusan dengan orang ramai, maka perkara utama yang paling diutamakan ialah pengurusan kaunter kerana ia mencerminkan tanggapan awal sesuatu organisasi. Segala kemudahan untuk pelanggan disediakan seperti papan tanda dan tunjuk arah, kaunter pertanyaan, tempat menunggu, sistem beratur dan sistem panggilan. Kesemua ini melibatkan penyertaan seluruh organisasi mengikut prosedur kerja yang dibuat.

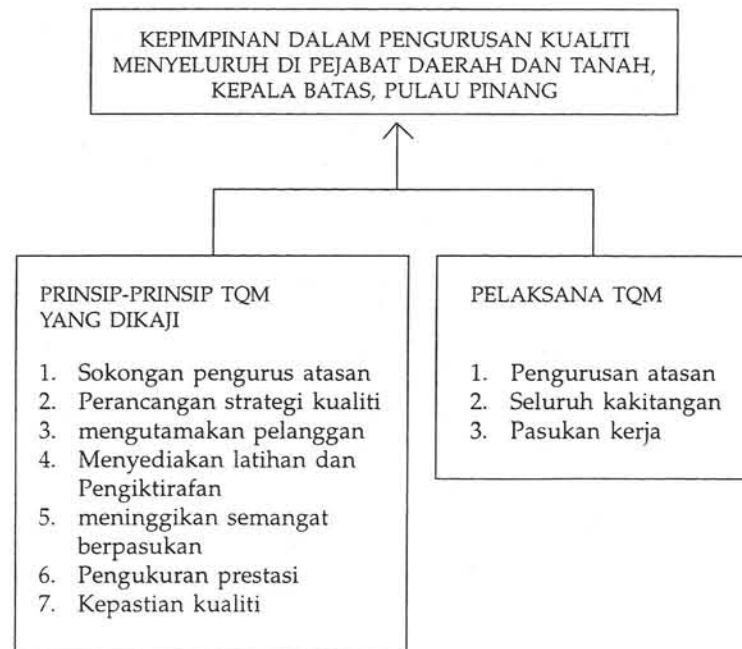
## 3. *Inovasi dan komitmen*

Inovasi telah berjaya memperkenalkan sistem dan prosedur baru yang lebih cekap dan berkesan. Melalui inovasi, sesebuah agensi dapat menyampaikan perkhidmatan dengan lebih cepat di samping mengurangkan kos operasi. Proses pembudayaan nilai inovasi ini memberi kesan positif kepada operasi kerja dan mutu perkhidmatan. Inovasi telah berjaya memperkenalkan beberapa program-program atau kemudahan-kemudahan seperti berikut; Antaranya, pejabat mudah dikunjungi, sistem bayaran setempat, sistem



perkhidmatan setempat, perkhidmatan di pejabat cawangan, perkhidmatan melalui pejabat bergerak, menambah waktu perkhidmatan kaunter, mengadakan perkhidmatan tambahan, sistem pertanyaan melalui telefon dan penggunaan lesen atau borang komposit. Kesemua senarai ini secara amnya mempertingkatkan kualiti perkhidmatan yang dicurahkan oleh para kakitangan Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas.

Apa yang membuatkan pengkaji memilih model ini adalah kerana perjuangan bagi meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatan bukanlah terletak di bahu pengurus atasan sahaja, sebaliknya para pekerja turut sama memainkan peranan. Model ini amat sesuai digunakan dalam pelbagai suasana kerana ia bersifat universal. Terpulang pada pengurus menyesuaikan dan menyusun pelbagai tindakan yang bertepatan dengan iklim corak dan operasi masing-masing. Secara keseluruhannya, kerangka konseptual pengkaji adalah seperti berikut :



RAJAH 2  
Kerangka  
konseptual  
pengkaji

### **Kesignifikanan Kajian**

Kajian kepimpinan di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas bermatlamat agar setiap pengurus memiliki kepimpinan yang dapat menerajui pentadbiran awam serta organisasinya selaras dengan terlaksananya pengurusan kualiti di semua sektor awam. Melalui kajian seumpama inilah kewibawaan pengurus dapat dilihat menerusi pengaplikasian program peningkatan kualiti pengurusan. Sekali lagi kredibiliti pengurus teruji sama ada pengurus yang dilantik benar-benar terlatih, berkualiti dan berketrampilan atau sebaliknya selain untuk melihat apakah prinsip-prinsip TQM yang digunapakai dan sejauhmana ia dilaksanakan. Pemilihan prinsip-prinsip TQM adalah bertujuan untuk mewujudkan persekitaran organisasi yang baik. Dengan adanya persekitaran yang baik, memungkinkan TQM bertapak kukuh, berkembang dan diamalkan sebagai sebahagian daripada cara hidup organisasi.

### **Perbincangan Hasil Kajian**

Hasil kajian mengambil kira pandangan dan pendapat terhadap pengaplikasian program-program TQM oleh Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas. Kajian ini dibuat berdasarkan prinsip-prinsip TQM dan peranan pelaksana TQM bagi melihat keberkesanan kepimpinan dalam merealisasikan matlamat TQM yang dilakukan ke atas 82 orang responden yang merupakan golongan profesional dan separuh profesional di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas. Soal selidik ini mengandungi 3 bahagian utama yang perlu diisi oleh responden. Bahagian A merupakan soalan yang menyentuh maklumat diri responden iaitu sebanyak 7 soalan. Bahagian B pula berkaitan dengan prinsip-prinsip PKM yang mengandungi 21 soalan manakala Bahagian C merangkumi 12 soalan iaitu melibatkan aspek peranan pelaksana TQM.

### **Prinsip - prinsip TQM**

Pendapat responden mengenai pengamalan prinsip-prinsip TQM di Pejabat Daerah dan Tanah Kepala Batas ditunjukkan di dalam Jadual 1.

JADUAL 1

Bil	Ringkasan Item	Min
1	Pemimpin berperanan penting merealisasikan matlamat TQM	4.2
2	Pemimpin tidak perlu menghasilkan program pembaharuan terhadap pembangunan.	1.9
3	Pengurus bertanggungjawab dalam sebarang masalah dan konflik dalam organisasi.	4
4	Perancangan strategik perlu berpadanan dengan matlamat organisasi.	4.3
5	Para kakitangan tidak perlu memahami arah tuju organisasi.	2.1
6	Organisasi tidak perlu satu pelan tindakan strategik.	2
7	Tanggungjawab utama organisasi memenuhi kehendak pelanggan.	4.4
8	Organisasi tidak perlu bertindak segera ke atas sebarang aduan daripada pelanggan.	2.3
9	Organisasi perlu mendapatkan maklumbalas daripada pelanggan.	4
10	Organisasi sering menganjurkan seminar	4
11	Kakitangan dihantar menyertai bengkel kerja di luar organisasi.	4
12	Pengiktirafan tidak mempengaruhi prestasi kerja.	2.9
13	Pengurus menggalakkan kerja berpasukan	4.3
14	Pengurus tidak melibatkan diri dalam aktiviti yang dilaksanakan.	2
15	Komunikasi antara pengurus dan pekerja tidak mempengaruhi pasukan kerja	2.8
16	Pengurus bias mengukur prestasi pekerja.	4
17	Kakitangan mengalami masalah berurusan dengan majikan atau organisasi.	2.3
18	Kakitangan tidak memahami aspek kualiti	2.4
19	Majikan sentiasa memeriksa kualiti proses kerja	4
20	Perkhidmatan yang disediakan tidak menepati kehendak pelanggan.	2.2
21	Terdapat rungutan terhadap perkhidmatan yang baru diperkenalkan.	4

( 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju)

### Peranan Pelaksana TQM

Menerusi jadual 2 di bawah dipaparkan pendapat responden tentang peranan pelaksana TQM di dalam organisasi.



JADUAL 2

Bil	Ringkasan Item	Min
1	Majikan tidak bertanggungjawab memastikan strategi dan perkhidmatan memenuhi kehendak pelanggan sepenuhnya.	4
2	Majikan bertanggungjawab mewujudkan budaya kerja cemerlang	4.2
3	Kewibawaan dan kebolehan majikan mempengaruhi tingkahlaku organisasi.	4.2
4	Majikan sentiasa memberi galakan kepada para kakitangan	4.4
5	Majikan tidak pernah melibatkan pekerja dalam membuat sebarang keputusan.	2.7
6	Saya tidak merasa tertekan di atas tugas dan bebanan kerja	4
7	Saya merasa sukar mendapatkan kerjasama daripada para kakitangan	2.5
8	Matlamat memenuhi kehendak pelanggan sukar dilaksanakan.	2.6
9	Pasukan kerja hanya terbentuk sekiranya organisasi akan melaksanakan sesuatu program.	4
10	Majikan turut terlibat menjayakan program atau aktiviti pasukan kerja	4
11	Kerjasama dan ketelusan sukar dicapai dalam pasukan kerja.	2.4
12	Program melibatkan pasukan kerja mengambil masa untuk dilaksanakan.	2.4

(1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju)

Melalui prinsip-prinsip TQM, terdapat 7 item yang terangkul di dalamnya iaitu sokongan pengurus atasan, perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, menyediakan latihan dan pengiktirafan, meninggikan semangat berpasukan, pengukuran prestasi dan kepastian kualiti. Berdasarkan prinsip yang pertama iaitu sokongan pengurus atasan, majoriti responden bersetuju (60%) bahawa pemimpin merupakan individu yang berperanan penting merealisasikan matlamat TQM. Pemimpin bertanggungjawab menubuhkan struktur pengurusan kualiti serta menyebarkan maklumat kualiti kepada seluruh kakitangan agar mereka jelas dan mahir dengan aspek-aspek kualiti yang ada. Dengan ini barulah usaha-usaha merancang projek dan pembangunan baru di

daerah dapat dilaksanakan dengan lebih sistematik berteraskan kualiti di mana setiap keputusan mampu dicapai dengan cepat dan strategik. Di sinilah letaknya kerelevanan Model TQM diserapkan di dalam jabatan berikutan peranan pemimpin menjaga peningkatan kualiti melalui struktur dan sistem organisasi.

Berkaitan dengan peranan pemimpin pula, majoriti responden (90%) tidak bersetuju sekiranya pemimpin tidak perlu menghasilkan sebarang program pembaharuan terhadap pembangunan daerah sebaliknya diserahkan tanggungjawab tersebut kepada para kakitangan yang terlibat. Ini adalah menjadi peranan utama pegawai daerah dan ketua penolong pegawai daerah merangka dan meluluskan dasar dan objektif kualiti selaras dengan fungsi pejabat melaksanakan projek-projek kecil pembangunan dan pentadbiran tanah dengan berkesan. Justeru, hasil kajian menunjukkan bahawa (81%) responden berpendapat pengurus bertanggungjawab dalam sebarang masalah dan konflik dalam organisasi. Namun begitu, pengkaji berpandangan apabila keputusan diambil oleh pengurus, kejayaan atau kegagalan organisasi tidak terletak pada pengurus sahaja tetapi turut melibatkan kakitangan yang terbabit kerana merekalah orang yang dipertanggungjawab untuk menjayakan sebarang projek atau aktiviti yang dirangka. Di sinilah letaknya ketelusan dan saling hubung-kait di antara pihak majikan dan para pekerja dalam menyangkal segala masalah dan konflik agar tidak melemahkan perjalanan organisasi lantas menggagalkan usaha-usaha TQM.

Dalam aspek perancangan strategik kualiti pula, 98% daripada responden kajian bersetuju dengan kenyataan bahawa perancangan strategik perlu berpadanan dengan matlamat organisasi. Oleh yang demikian, bagi tujuan memenuhi kehendak pelanggan maka pengurus mestilah menitik-beratkan persekitaran luaran dan dalaman organisasi misalnya menggubal wawasan kualiti, menimbang-tara aduan atau maklum-balas pelanggan, meneliti hasil laporan audit kualiti dalaman, membuat penambahbaikan, tindakan pembetulan, pencegahan serta menilai prestasi kontraktor. Dengan ini barulah organisasi akan terarah menuju kepada matlamat yang sebenar. Berhubung dengan hal inilah maka hasil kajian menunjukkan hampir keseluruhan responden tidak bersetuju sekiranya mereka tidak perlu memahami arah tuju organisasi serta kenyataan bahawa organisasi yang

mereka naungi tidak memerlukan satu pelan tindakan strategik.

Dapatan kajian juga menunjukkan majoriti responden setuju (96%) bahawa mereka bertanggungjawab pada organisasi memenuhi dan memuaskan hati pelanggan. Matlamat yang menjadi tunjang utama organisasi adalah kerana para pelangganlah yang menentukan kualiti sesuatu perkhidmatan yang telah disediakan. Dengan ini Model TQM dapat dipraktikkan di mana penentuan kualiti perkhidmatan diperolehi berdasarkan maklum-balas yang diutarakan oleh para pelanggan lantas ia menjadi asas kepada ciri-ciri proses perkhidmatan yang lebih berkesan dan sistematik. Sehubungan dengan itu, adalah wajar organisasi mendapatkan maklum-balas daripada pelanggan supaya standard-standard kualiti benar-benar dipatuhi dengan diiringi oleh pemeriksaan kualiti terhadap input, transformasi dan output akhir jabatan.

Hasil kajian dalam aspek latihan dan pengiktirafan mencatatkan bahawa seminar merupakan salah satu aktiviti popular yang sering digalakkan oleh organisasi selain dihantar menghadiri bengkel kerja di luar organisasi. Penglibatan para kakitangan dalam seminar dan latihan diharap dapat memperdalamkan lagi kemahiran dan pengetahuan mereka agar masalah-masalah yang berpunca dari tenaga manusia mampu dihindarkan. Dalam pada itu, mereka juga terdedah kepada konsep-konsep pengurusan kualiti, strategi dan dasar kualiti yang digubal oleh jabatan masing-masing. Dengan itu, adalah menjadi kewajipan organisasi menganjurkan seberapa kerap latihan dan seminar bagi mengekalkan komitmen dan kekentalan diri bagi menghadapi cabaran yang sentiasa berubah dalam operasi dan persekitaran organisasi. Walaupun terdapat kebanyakan dari responden bersetuju untuk menghadiri seminar, namun sebanyak 67% dari responden turut bersetuju sekiranya bengkel kerja di luar organisasi perlu disertai oleh mereka. Menurut responden, program Biro Tatanegara (BTN) misalnya sering dianjurkan oleh organisasi malah setiap kakitangan diwajibkan menyertai program-program yang dirangka oleh BTN walaupun sekali dalam seumur hidup. Mengenai aspek pengiktirafan pula, hasil kajian mendapati kebanyakan responden tidak bersetuju (47%) dengan kenyataan pengiktirafan yang dianugerahkan tidak mempengaruhi prestasi kerja mereka. Secara normanya, pengiktirafan merupakan satu penghargaan kepada



kakitangan yang cemerlang dalam melaksanakan tugas-tugas harian mereka. Dengan ini mereka akan terdorong untuk merasa gembira apabila sumbangan dan pencapaian mereka dihargai serta menjadi teladan kepada kakitangan lain agar menilai perlakuan masing-masing supaya sejajar dengan ekspektasi organisasi.

Pengkaji juga berpendapat bahawa kepimpinan di Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas telah berjaya menerapkan elemen kerja berpasukan kepada pekerjaanya secara menyeluruh menerusi program-program peningkatan kualiti yang dibawa ke dalam jabatan. Rata-rata responden tidak bersetuju seandainya pasukan kerja yang ditubuhkan langsung tidak melibatkan campurtangan pihak pengurusan. Dengan merujuk kepada Model TQM, kakitangan dapat berbincang dengan pihak pengurusan secara lebih khusus dan mendalam terhadap sebarang aktiviti atau projek yang ingin dibangunkan juga merapatkan jurang di antara pihak pengurus dengan kakitangan bawahan selain bertukar-tukar idea dan pengetahuan dengan rakan sekerja. Sehubungan itu juga, dapatan kajian menunjukkan sebarang bentuk komunikasi di antara pengurus dan pasukan kerja tidak terlalu mempengaruhi pasukan kerja kerana responden berasakan pengurus atau majikan tidak perlu terlibat di dalam semua aktiviti atau program pasukan kerja disebabkan oleh terdapatnya peruntukan berbentuk kuasa yang diberikan kepada sesebuah pasukan kerja untuk membuat sebarang keputusan atau menubuhkan sendiri pasukan kerja tanpa melibatkan campurtangan pihak majikan. Sungguhpun pasukan kerja yang terbentuk sudah memiliki sikap percaya-mempercayai, pengalaman dan kemahiran mengenai aktiviti yang sudah biasa dilakukan, namun dengan adanya komitmen dan perbincangan dari hati ke hati dari pihak majikan turut memangkin kepada gerak kerja berpasukan yang mantap dan jitu. Elemen kajian yang terakhir ialah kepastian kualiti. Kebanyakan responden bersetuju (85%) bahawa pihak majikan benar-benar menjalankan pemeriksaan kualiti terhadap proses kerja. Apa yang pasti, sistem kualiti pengurusan akan dikaji semula setiap dua kali setahun oleh satu Jawatankuasa Kaji Semula Pengurusan dengan matlamat menilai keberkesanan dan kesesuaian sistem kualiti yang digunapakai dari semasa ke semasa. Meskipun begitu, kebanyakan responden sebulat suara tidak setuju (67%) dengan pendapat bahawa

perkhidmatan yang disediakan tidak menepati kehendak pelanggan. Ini adalah kerana bagi setiap perkhidmatan yang diperkenalkan, ia telah memenuhi ciri-ciri sistem kualiti yang ditetapkan malah turut mendapat maklum-balas yang positif dari para pelanggan berdasarkan kepada banyaknya rungutan terhadap sebarang perkhidmatan baru yang diperkenalkan oleh jabatan. Dengan adanya rungutan dari para pelanggan, maka usaha-usaha penambahbaikan output tersebut akan dilakukan segera oleh organisasi sehinggalah ia mencapai tahap kepuasan yang diinginkan oleh para pelanggan.

Secara keseluruhannya, pengkaji berpendapat Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas telah berjaya mengaplikasikan prinsip-prinsip TQM. Berdasarkan soalselidik yang telah dianalisis, responden memperlihatkan penguasaan dan kematangan dalam menilai prestasi kualiti dan pengamalan TQM berdasarkan kepada respon terhadap soalan berbentuk positif. Dengan ini, permasalahan pengkaji telah terjawab iaitu Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas telah mengamalkan ketujuh-tujuh prinsip TQM yang dikaji. Dari aspek peranan pelaksana TQM, pengkaji mengetengahkan tiga aspek yang menjadi tunjang utama pelaksanaan TQM iaitu pengurus atasan, seluruh kakitangan dan pasukan kerja. Aspek pertama iaitu pengurus atasan merupakan pemimpin organisasi yang penting dalam menentukan jatuh bangunnya usaha-usaha peningkatan kualiti. Meskipun begitu, kebanyakan responden tidak menyalahkan sepenuhnya majikan untuk memastikan strategi dan perkhidmatan memenuhi kehendak pelanggan kerana tanggungjawab tersebut turut dipikul bersama oleh seluruh anggota organisasi. Ia juga turut menjadi fokus Model TQM kerana adalah menjadi resam sesebuah organisasi untuk memenuhi kehendak pelanggan melalui penghasilan output yang bermutu serta tidak mengalami sebarang kecacatan yang boleh mempengaruhi ekspektasi pelanggan.

Konklusinya, melalui dapatan hasil kajian, pengkaji ingin menyatakan bahawa prinsip-prinsip TQM dan peranan pelaksana TQM berjaya diketengahkan oleh organisasi Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas. Dengan terjawabnya segala permasalahan kajian pengkaji, maka telah terbukti bahawa responden benar-benar memahami dan menguasai aspek kualiti yang diterapkan di dalam organisasi. Apa yang pasti, Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas berjaya menerapkan

ketujuh-tujuh ciri prinsip TQM dengan berkesan. Pun begitu, pengkaji berasakan masih terdapat sedikit kelemahan yang ada pada pihak pengurusan kerana tidak dengan sejelas-jelasnya menyampaikan maklumat mengenai sebarang perubahan dalam proses kerja serta kepentingan mereka menyertai latihan di luar organisasi. Penilaian prestasi kualiti kerja juga harus dilakukan secara lebih sistematik dan telus agar pihak pengurus tidak dikategorikan sebagai berat-sebelah.

### **Kesimpulan**

Berpandukan kepada huraian mengenai kepimpinan dalam TQM di Pejabat Daerah dan Tanah, amat jelas kelihatan bahawa pelbagai usaha dan rancangan sudah, sedang dan bakal direncanakan dengan matlamat merealisasikan pencapaian dan pembangunan di peringkat daerah. Pegawai daerah sebagai ketua pentadbir utama di peringkat daerah begitu diperlukan sebagai perancang dan pemikir utama, penyelarar, pemimpin serta sebagai jambatan kepada hubungan baik di antara kerajaan dengan rakyat. Pegawai daerah juga merupakan pendokong utama sistem pentadbiran cemerlang berteraskan kualiti serta pelopor budaya kerja kualiti yang membanggakan. Kepimpinan pegawai daerah dan para organisasinya, bukan sahaja diasuh dengan pengamalan budaya kualiti kerja berteraskan TQM. Mereka juga turut distrukturkan agar sentiasa menyelarar perancangan dan pembangunan untuk rakyat dengan objektif memenuhi hasrat pelanggan di samping berusaha meningkatkan taraf hidup penduduk setempat supaya mereka tidak terpinggir dari menikmati arus pemodenan berteraskan informasi teknologi maklumat, sistem komunikasi dan teknologi terkini. Lantaran itu, Pejabat Daerah dan Tanah serta beberapa agensi atau jabatan lain telah sama-sama berusaha mengembleng tenaga ke arah pencapaian visi 'Ke Arah Daerah yang Menarik, Maju dan Harmoni' menjelang tahun 2003 di samping mengimpikan pencapaian 'Kawasan Pembangunan Lembah Tengah Seberang Perai Utara' menerusi Wawasan 2020.

Daripada keseluruhan kajian, pengkaji menyimpulkan bahawa aspek prinsip-prinsip TQM dan peranan pelaksana TQM yang dikaji telah berjaya diamalkan oleh Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas. Malah, dengan adanya kedua-dua



aspek ini, secara langsung menjadi pemangkin kepada pencapaian matlamat seluruh organisasi. Namun begitu, di dalam arus perdana kini Pejabat Daerah dan Tanah, Kepala Batas harus lebih sensitif terhadap pembangunan daerah tanpa meminggirkan masyarakat setempat.

---

Rujukan

- Ahmad Sarji Abdul Hamid . 1993 . *Pembaharuan dan kemajuan dalam perkhidmatan awam Malaysia* : Kerajaan Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid .1994 . *Perkhidmatan awam Malaysia ke arah Wawasan 2020* : Kerajaan Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid .1995 . *Pegawai Daerah: satu perubahan peranan dan paradigma* . Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Capazion, P . & Morehonse, D . 1993 . *Training the mystery out of total quality management* . England: MacGraw Hill Book Company.
- Chek Mat . 1996 . *Pengurusan berkualiti dalam perkhidmatan* . Kuala Lumpur: Utusan Publications And Distributors Sdn. Bhd.
- Hodgetts, R. M. 1998 . *Measures of quality and high performance*. United State of America: American Management Association.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) . 1991 . *Nilai dan etika dalam perkhidmatan awam*.
- Jabnoun, N. 1999 . *Rethinking TQM and making it work* . Malaysia: Prentice Hall, Simons & Schuster (Asia) Pte LTD.
- Mohd Yusof Othman. 2000 . *Menjejak kualiti menjana kecemerlangan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tajuddin Hussein . 2000 . *Pekeliling kemajuan pentadbiran awam*. Kuala Lumpur: Publishers Printers Sdn. Bhd.
- Thomas, J. B. 1998 . *Organisasi kualiti mutlak* . Selangor: Pyramid.
- Walklin, L. 1992 . *Putting quality into practise* . Great Britain: Stanley Thorn ( Publishers ) Ltd.